

Sommaire

Évaluation stratégique du renforcement des capacités

Un partenariat entre pairs

Étude de cas organisationnelle portant sur le Centre international de recherches agricoles dans les régions sèches (ICARDA)

par Stephen Tyler, PhD
Adaptive Resource Management Ltd.

Contexte

La Section de l'évaluation du CRDI procède à une évaluation stratégique en plusieurs étapes pour cerner l'apport du Centre au renforcement des capacités de ses collaborateurs. L'évaluation vise à fournir aux membres du personnel et au personnel de direction du Centre un cadre intellectuel et un vocabulaire commun qui leur permettront de mieux circonscrire la notion de renforcement des capacités, et de consigner les expériences et les résultats du Centre en la matière. Elle cible particulièrement la démarche adoptée par le CRDI pour renforcer les capacités de ses partenaires du Sud et les résultats obtenus. Quelles capacités a-t-on renforcées ? Qui en a profité ? Comment ? Dans quelle mesure ?

La phase 4 de l'évaluation stratégique comporte avant tout l'élaboration de six études de cas pour aider le Centre à mieux déterminer comment planifier, mettre en œuvre et évaluer l'appui au renforcement des capacités de ses partenaires.

Le contexte de la recherche pour le développement

Le présent document rend compte d'une étude d'évaluation des activités de renforcement des capacités menées par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) dans le cadre de sa collaboration avec le Centre international de recherches agricoles dans les régions sèches (ICARDA). Cette étude est l'une des six études de cas organisationnelles constituant la phase 4 d'une évaluation stratégique du



Tout comme ses ancêtres, cet homme puise de l'eau à la citerne.

(photo : www.icarda.org)

renforcement des capacités dirigée par la Section de l'évaluation du CRDI. Ces études seront utilisées par le personnel du CRDI dans le but d'améliorer la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation des projets et des activités de renforcement

des capacités dans le cadre de la programmation du Centre. Elles aideront également la haute direction du CRDI à mieux comprendre ce qu'est la démarche du CRDI en matière de renforcement des capacités et en quoi elle constitue un secteur de rendement organisationnel.

Le Centre international de recherches agricoles dans les régions sèches (ICARDA), qui a été créé en 1977, est l'un des 15 centres internationaux de recherche agricole qu'appuie le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR). La mission de l'ICARDA est de réduire la pauvreté en misant sur la recherche et la formation axées sur le développement agricole durable dans les zones subtropicales arides et semi-arides vulnérables et diversifiées des pays en développement.

Le budget de base de l'ICARDA se situait juste sous les 30 millions USD ces dernières années. Les priorités de recherche portent entre autres sur 1) des technologies pouvant à la fois augmenter la productivité et maintenir les ressources naturelles en ayant recours à peu d'intrants externes; 2) des pratiques de gestion des ressources et de la productivité qui conservent les sols, l'eau et la végétation; 3) des systèmes d'exploitation agricole plus diversifiés pouvant réduire les risques économiques, améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources et produire des rendements plus élevés; 4) une meilleure qualité, avec valeur ajoutée, des produits de la ferme, de la transformation après la récolte et du stockage, ainsi que la création d'emplois.

L'ICARDA mène la majorité de ses recherches en collaboration avec des partenaires. S'il entretient une collaboration en bonne et due forme avec des douzaines d'universités internationales, d'instituts de recherche de pointe et d'organismes internationaux, l'ICARDA collabore aussi directement avec des partenaires du système national de recherche agricole (SNRA) dans les pays où il a des activités de même qu'au sein de réseaux régionaux. Outre la recherche concertée, l'ICARDA gère des programmes de formation d'envergure dans le but d'améliorer les compétences et les capacités des chercheurs spécialisés en agriculture.

L'ICARDA considère qu'il joue déjà un rôle important dans le renforcement des capacités régionales des SNRA dans les domaines de recherche qui sont de son ressort. Il jouit d'une bonne crédibilité auprès des organismes de recherche régionaux et peut miser sur un solide réseau dans les cercles scientifiques et chez les responsables des politiques régionaux.

Les attentes et les stratégies de renforcement des capacités

Le CRDI a joué un rôle clé dans la création de l'ICARDA et a toujours maintenu sa collaboration avec cet organisme. Au fil des ans, les programmes de recherche de chacun des organismes ont évolué, en fonction de mandats et de structures de gouvernance différents, mais il s'est toujours trouvé des domaines d'intérêt commun justifiant la poursuite de leur collaboration.

La relation entre l'ICARDA et le CRDI est marquée par un fort respect mutuel. Des personnes de haut rang des deux organismes ont déclaré en entrevue que, malgré son envergure relativement modeste du point de vue financier, cette relation stratégique était précieuse autant pour le CRDI que pour l'ICARDA. De son côté, le CRDI attache une grande importance aux réseaux régionaux ainsi qu'à l'expertise scientifique et administrative de l'ICARDA. Pour lui, l'ICARDA est un partenaire fiable capable de produire des résultats de recherche de qualité même dans des conditions difficiles. Du côté de l'ICARDA, la participation active des professionnels du CRDI à l'élaboration des projets est très appréciée, en raison notamment de leur expertise en matière de recherche et de leur connaissance des régions. L'ICARDA apprécie également le sens élevé du partenariat et la grande souplesse manifestés par le CRDI dans le soutien qu'il offre aux projets.

L'ICARDA peut faire valoir à juste titre ses réalisations et son leadership régional dans les cinq catégories de capacités établies par Bernard (2005) : exécution de la recherche; gestion d'activités et d'organismes de recherche; conception et lancement de la recherche et soutien apporté à la recherche sur un sujet donné ou dans une région en particulier; utilisation ou application des résultats de la recherche dans les politiques ou dans les pratiques; mobilisation de la pensée systémique à l'égard des politiques et des programmes reliés à la recherche. En fait, *le CRDI considère l'ICARDA comme un partenaire stratégique important dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord précisément en raison de sa capacité*

organisationnelle relativement élevée de gestion et de production de travaux de recherche complexes et rigoureux.

À cause de cette capacité relativement forte, la relation que le CRDI entretient avec l'ICARDA ne met pas l'accent sur le renforcement des capacités organisationnelles de base, comme c'est le cas avec certains autres partenaires de recherche. La majorité des projets que le CRDI entreprend avec l'ICARDA visent avant tout des recherches de grande qualité et le réseautage régional. Le renforcement des capacités joue un rôle dans les projets menés par le CRDI avec l'ICARDA de deux façons qui sont reliées, mais ce rôle est relativement mineur au regard de l'importance accordée à la recherche :

1. Le CRDI tire parti des atouts de l'ICARDA pour l'exécution de projets de recherche auxquels participent des partenaires faibles de la région. En structurant les projets de cette façon, le CRDI vise en partie à réduire les risques et à rehausser la qualité des résultats de recherche, mais il cherche également à renforcer les capacités des partenaires plus faibles parmi les SNRA en les faisant participer à des travaux de recherche avec l'ICARDA.¹
2. Le CRDI appuie des projets de recherche et de réseautage avec l'ICARDA afin de renforcer le rôle régional de ce dernier dans des

¹ Le fait que les efforts que le CRDI consacre au renforcement des capacités ne ciblent pas les bénéficiaires de subventions, mais plutôt les partenaires des bénéficiaires, est apparemment chose courante (Universalia, 2007).

domaines qui intéressent les deux organismes, mais dans lesquels l'expérience de l'ICARDA peut être limitée (recherche interdisciplinaire, analyse sociale et sexospécifique, recherche participative). Il ne s'agit pas simplement d'un soutien à la « bonne » recherche, mais bien d'une intervention stratégique délibérée de la part du CRDI pour accroître l'expérience des scientifiques de l'ICARDA afin qu'ils soient mieux en mesure de diriger des projets de recherche dans les domaines prioritaires pour le CRDI. Le soutien accordé à ces domaines de recherche difficiles vise souvent à mettre l'expertise de l'ICARDA au service

Le soutien accordé à ces domaines de recherche difficiles vise souvent à mettre l'expertise de l'ICARDA au service d'autres partenaires régionaux.

d'autres partenaires régionaux. Cette deuxième approche est donc reliée à celle que nous évoquons plus haut et vient même la renforcer. Dans certains cas, les deux approches ont été utilisées dans un même projet.

Principales constatations

Le principal type d'intervention visant le renforcement des capacités de ces projets était la formation, habituellement dans le cadre d'ateliers spécialisés. La plupart du temps, cette formation était explicitement reliée aux activités de

recherche qui constituaient l'objet principal du projet. Les groupes ciblés pour le renforcement des capacités étaient surtout les SNRA partenaires, et la planification et la prestation du renforcement des capacités étaient généralement laissées aux chargés des projets de recherche (ICARDA). Les liens entre la formation et la recherche de même que la participation des SNRA moins expérimentés aux divers aspects des activités de recherche, de la planification à l'exécution, puis à la production de rapports, représentaient un élément important du renforcement des capacités. La participation à des recherches novatrices était également un moyen important, pour le personnel de l'ICARDA, de renforcer ses propres capacités de recherche dans des domaines ayant une valeur stratégique pour le CRDI. Si les organismes de recherche représentaient le principal point d'insertion pour le renforcement des capacités, les principales cibles étaient les chercheurs, qui pouvaient améliorer leurs compétences et leur compréhension des concepts grâce à la formation et à la participation à de nouveaux types d'activités de recherche. Le CRDI semble avoir eu très peu d'influence, sinon aucune, sur le choix des chercheurs qui allaient recevoir une aide pour le renforcement des capacités par l'intermédiaire des projets qu'il finançait, et l'ICARDA n'était soumis à aucune obligation de consulter le CRDI à ce sujet.

Les relations entre le CRDI et l'ICARDA ont misé sur les communications entre pairs pour atteindre les objectifs stratégiques communs aux deux organismes. Le

soutien du CRDI a entraîné une plus grande expertise (particulièrement en gestion intégrée des ressources naturelles, en recherche participative et en analyse sociale et sexospécifique), une meilleure connaissance des régions, le renforcement des capacités des SNRA et l'exercice d'une influence par les priorités de recherche du Centre axées sur le développement, tandis que l'ICARDA a pu élargir ses programmes de recherche pluridisciplinaire et ses réseaux régionaux et consolider l'analyse ou la mise en oeuvre des liens en matière de développement de ses travaux.

Le rôle des administrateurs de programme du CRDI peut varier, mais il consiste souvent à faire part de points de vue critiques au sujet des travaux et à attirer l'attention sur des aspects potentiellement fructueux que les scientifiques de l'ICARDA pourraient avoir négligés.

Ces incidences ont pu être obtenues en grande partie par suite des observations et des suggestions que les administrateurs de programme du CRDI ont constamment communiquées à l'ICARDA pendant toute la durée des projets et par suite du professionnalisme de l'ICARDA en ce qui concerne l'exécution des activités de recherche, le réseautage et le renforcement des capacités des SNRA.

Le Centre a pu influencer sur la prestation du renforcement des capacités en ayant recours à quatre grands mécanismes :

- l'apprentissage entre pairs – les communications entre les professionnels du CRDI et ceux de l'ICARDA étaient soumises à un examen scientifique pendant l'élaboration et la gestion des projets;
- le financement de séances de formation et d'ateliers d'apprentissage visant surtout des chercheurs oeuvrant au sein des SNRA;
- des recherches d'avant-garde : un soutien stratégique à certains types de recherche, afin d'accroître l'expérience, les capacités et l'influence régionale de l'ICARDA dans ces champs de recherche;
- le réseautage avec d'autres chercheurs et praticiens, afin de tirer des synergies de recherches apparentées et de définir de nouvelles pistes et de nouvelles applications pour les travaux de recherche.

L'apprentissage entre pairs est au coeur de l'engagement du CRDI auprès de l'ICARDA. Ce processus bidirectionnel est une approche du renforcement des capacités qui se distingue du mentorat ou de l'encadrement. Il ressemble plus à une relation entre des collaborateurs de recherche de domaines différents. Le rôle des administrateurs de programme du CRDI peut varier, mais il consiste souvent

à faire part de points de vue critiques au sujet des travaux et à attirer l'attention sur des aspects potentiellement fructueux que les scientifiques de l'ICARDA pourraient avoir négligés. À force d'interactions tout au long d'un projet, et même au cours de plusieurs phases de projets connexes, l'administrateur de programme du CRDI établit des relations professionnelles avec les scientifiques de l'ICARDA et apporte une contribution substantielle au choix des sujets de recherche, des méthodologies et des partenaires, à l'interprétation des résultats et au transfert des leçons apprises à d'autres utilisateurs par le truchement de réseaux ou dans des ateliers.

L'évaluation de l'efficacité de ces interventions en faveur du renforcement des capacités demeure difficile parce que, dans la plupart des cas, les incidences attendues, bien que transparentes, n'étaient pas très explicites. Peu de données probantes ont été consignées au sujet des incidences obtenues sur le plan du renforcement des capacités, et ce, pour plusieurs raisons.

- Comme les objectifs explicites de la plupart des projets n'incluaient pas le renforcement des capacités, les rapports ont porté surtout sur les incidences de la recherche.
- Les projets dont le volet renforcement des capacités était important ont habituellement évoqué des problèmes ou des contextes reliés à un « besoin » concernant une capacité donnée, mais ils ont rarement vérifié si les activités

de renforcement des capacités avaient contribué à répondre au besoin défini au départ.

- En ce qui concerne l'amélioration des compétences et de l'expérience en recherche, les incidences sur le plan du renforcement des capacités étaient considérées comme faisant partie de celles du projet de recherche, et elles étaient présumées manifestes dans la qualité des produits de la recherche.

Cependant, après avoir comparé les caractéristiques des pratiques de ces projets avec celles qui sont considérées comme étant de « bonnes pratiques » qui contribuent aux activités de renforcement des capacités², nous pouvons confirmer leur conformité. Si les bonnes pratiques définies ont pour but de servir de modèles à des mécanismes efficaces de soutien au renforcement des capacités, alors on peut conclure que, selon les critères mêmes du CRDI, le soutien qu'il a apporté à l'ICARDA pour le renforcement des capacités a dû être efficace.

Même si de bonnes pratiques ont été utilisées, il n'y a guère de données indiquant que les capacités acquises grâce à ces projets ont pu être maintenues. Il serait bien difficile, à partir de l'information dont on dispose, de démontrer la durabilité des compétences acquises, que ce soit à l'ICARDA ou chez ses partenaires des SNRA. Cela est attribuable en partie au roulement du personnel à l'ICARDA (le

² Section de l'évaluation du CRDI, 2008

départ du personnel d'expérience) et en partie à l'absence de suivi des programmes de recherche des SNRA dans les pays où la sécurité et la gouvernance laissent à désirer.

Le CRDI et l'ICARDA conçoivent le renforcement des capacités différemment. La plupart des chercheurs diront que l'application de méthodes novatrices à un nouveau champ de recherche de même que l'examen par les pairs des méthodes et des résultats sont des outils précieux pour l'apprentissage et pour le perfectionnement des compétences en recherche. Ce sont là deux exemples de ce que le CRDI qualifierait de renforcement des capacités (ce qui signale son intention d'appuyer certains types de compétences et d'innovations méthodologiques) et de ce que l'ICARDA considérerait comme des éléments essentiels de toute recherche, ou de la recherche dite « courante ». En fait, les deux organismes s'entendent sur ce qui se produit, mais ils le qualifient différemment.

Les deux organismes appuient le renforcement des capacités, mais ils semblent le concevoir différemment.

CRDI, le soutien dans de tels cas devrait inclure une plus grande participation à divers aspects de la recherche, notamment à la

détermination des problèmes, à l'analyse, à la communication des résultats et au réseautage. De son côté, l'ICARDA semble considérer le soutien au renforcement des capacités comme étant surtout une question de formation, la participation à la collecte ou à l'analyse des données venant ensuite.

Conséquences

Les deux organismes appuient le renforcement des capacités, mais ils semblent le concevoir différemment. Lorsque l'ICARDA soutient qu'il joue un rôle de renforcement des capacités dans ses relations avec les SNRA, il peut vouloir dire quelque chose d'assez différent, sur le plan qualitatif, de ce qui constitue de bonnes pratiques de renforcement des capacités pour le CRDI. Cela pourrait conduire à des attentes divergentes dans le cas de projets où le renforcement des capacités des SNRA représente un élément important du programme de travail et pourrait entraîner des malentendus et de la frustration chez les deux parties.

Le personnel du CRDI tend à traiter le renforcement des capacités comme un ensemble de bonnes pratiques, plutôt que comme une incidence stratégique ciblée par les investissements dans les programmes. On accorde énormément d'attention, pendant les phases d'élaboration et de lancement des projets, aux visées du renforcement des capacités, ainsi qu'aux processus d'interaction entre les pairs, d'inclusion, de formation

et d'échange des apprentissages au cours de recherches concertées. Mais il est souvent difficile de déterminer les types de capacités dont le CRDI souhaite l'amélioration dans le cadre d'un projet, et les incidences sur le plan du renforcement des capacités ne sont habituellement ni établies ni signalées clairement, tant par le CRDI que par l'ICARDA.

Pour l'avenir

La stratégie de programmation du CRDI, en ce qui concerne l'ICARDA, porte sur des recherches qui permettent d'explorer des méthodes d'intégration stimulantes, de tisser des liens entre la science et le développement participatif, de favoriser la pluridisciplinarité, d'affiner l'analyse sociale et sexospécifique en gestion des

Les compétences requises pour ce type de projets ne se limitent pas à de nouvelles compétences en recherche; il faut sans doute inclure également des compétences en coordination, en formation, en encadrement et en mentorat, ainsi qu'en communications interculturelles.

ressources naturelles, puis de transférer ces nouvelles approches stimulantes à des réseaux régionaux et à des interactions visant à soutenir les SNRA les plus faibles. Les compétences requises pour ce type de projets ne se limitent pas à de nouvelles compétences en recherche; il faut sans doute inclure également des compétences en coordination, en formation, en encadrement et

en mentorat, ainsi qu'en communications interculturelles. Le choix et la conception des projets que le CRDI exécute avec l'ICARDA semblent indiquer que le Centre veut favoriser ces compétences par la recherche concertée et la formation. Toutefois, si les compétences et les outils nécessaires pour appuyer le renforcement des capacités des SNRA ne sont pas déterminés clairement par les deux parties, il sera difficile pour le CRDI et pour l'ICARDA de discuter de la meilleure manière de le faire.

Cette question pourrait faire l'objet d'un dialogue plus poussé entre les deux organismes. L'ICARDA pourrait examiner des moyens de conceptualiser, de définir, de mesurer et d'évaluer sa propre approche du renforcement des capacités, aux fins de l'efficacité de la planification des programmes, de la reddition de comptes et de la gestion. Le CRDI pourrait sans doute faire connaître les enseignements tirés de cette évaluation stratégique.

Méthodologie

L'unité d'analyse de base était le projet de recherche, qui détermine la plupart des interactions professionnelles, des flux de ressources et des décisions stratégiques des deux organismes. L'échantillon de l'étude a été choisi parmi tous les projets exécutés par le CRDI et l'ICARDA qui, au cours des 12 dernières années, satisfaisaient aux critères suivants :

- la documentation relative au projet était disponible;
- les objectifs incluaient le renforcement des capacités, que ce soit explicitement ou implicitement;
- le projet était officiellement ou pratiquement terminé;
- pour les projets comportant plusieurs phases, seule la phase la plus récente a été retenue;
- la valeur du projet devait être substantielle, c'est-à-dire supérieure à la valeur médiane de l'ensemble des projets.

Au final, l'échantillon comportait quatre projets. Tous les projets du CRDI exécutés avec l'ICARDA ont été financés par le domaine de programme EGRN, et la quasi-totalité, dans le cadre du programme Pauvreté rurale et environnement.

L'information relative au contexte dans lequel s'inscrit l'ICARDA, à sa relation avec le CRDI et aux interactions entre le personnel du CRDI et celui de l'ICARDA au sujet des projets a été tirée de rapports préparés par R. Mackay, Ph. D., à partir d'un examen minutieux des documents et d'entrevues qu'il a réalisées de juillet à novembre 2007 avec des membres du personnel du CRDI et de l'ICARDA et des parties prenantes au Caire, à Alep et à Ottawa. L'information additionnelle relative aux projets faisant partie de l'échantillon a été obtenue à partir de la documentation ayant trait à ces projets et de sept nouvelles entrevues réalisées avec des membres actuels et d'ex-membres du personnel du CRDI et de l'ICARDA.

L'analyse s'est appuyée sur la typologie des capacités de recherche élaborée par Anne Bernard (2005), sur la caractérisation du renforcement des capacités que fait le CRDI par Neilson et Lusthaus (2007) et sur la synthèse des « bonnes pratiques » de renforcement des capacités réalisée par la Section de l'évaluation du CRDI (2008). Les principales limites de la méthodologie ont été que celle-ci a dû dépendre en bonne partie de données recueillies antérieurement et examiner les pratiques plutôt que les incidences (en l'absence de données probantes sur les incidences).